

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAYANA FRACARO

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO E
FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA

CURITIBA

2019

DAYANA FRACARO

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO E
FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA

TCC apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Prof.^a M.^a Rita Galgani Barchik de Paula.

CURITIBA

2019

*Página mantida em branco para inclusão da ficha catalográfica após a conclusão do trabalho.

TERMO DE APROVAÇÃO

DAYANA FRACARO

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO E FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL NA CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA.

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Orientador(a) – Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)./Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Cidade, __ de _____ de 201__.

Dedico este trabalho especialmente à minha família, pelo apoio e incentivo incondicional em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de ingresso em um curso gratuito, de qualidade, que contribuiu extraordinariamente para o desenvolvimento de uma outra forma de entendimento do que é a Administração Pública e de suas responsabilidades perante a sociedade.

Agradeço à minha orientadora, Professora Mestra Rita Galgani Barchik de Paula, pelas importantes orientações e conhecimento transmitido e ao Tutor Gelciomar Simão Justen, pelo tempo dispensado, conhecimentos transmitidos e pelo apoio e incentivo no decorrer do curso.

*“Uma paixão forte por qualquer objeto
assegurar  o sucesso, porque o desejo pelo
objetivo mostrar  os meios”*

William Hazlitt

RESUMO

Diariamente são realizados pela Administração Pública inúmeros procedimentos visando a aquisição de bens/contratação de serviços, que são formalizados por meio de contratos administrativos. Dentro desta perspectiva, surge a figura do fiscal do contrato, que possui papel primordial para que os objetivos da Administração sejam alcançados com sucesso. De acordo com a pesquisa documental e o estudo de caso realizados no setor de contratos da Câmara Municipal de Curitiba, verificam-se relatos recorrentes de servidores investidos na função de fiscal de contratos, acerca de dificuldades e obstáculos enfrentados nas rotinas de atuação. A presente pesquisa foi realizada de forma descritiva, com abordagem qualitativa, e tem como objetivo principal propor, a partir do diagnóstico realizado, ferramentas que auxiliem os servidores na fiscalização contratual, de forma a garantir que os serviços prestados ou produtos fornecidos sejam entregues dentro das especificações e qualidade desejados, dirimindo riscos e contribuindo para o atingimento dos objetivos e metas da instituição.

Palavras-chave: Contratos Administrativos. Fiscalização. Ferramentas.

ABSTRACT

Several procedures are carried out daily by the Public Administration aiming goods acquisition/service contracts, which are formalized through administrative contracts. From this perspective, the contract prosecutor appears which has a key role in success factor for the Administration goals. According to the research and the use case carried out in the Contract Department of the City Hall of Curitiba, there are recurrent reports of employees allocated in function of Contract Prosecutor, about the difficulties and obstacles faced in their routines. This research was carried out in a descriptive way, with a qualitative approach, and has as main objective, based on diagnosis made, propose tools to assist the employees in the contractual inspection, in order to ensure that the services provided or products supplied are delivered within the specifications and quality, discriminating risks and contributing to achieving the objectives of the institution.

Keywords: Administrative Contracts. Inspection. Tools.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - AS QUATRO FASES DO CONTROLE.....	26
FIGURA 2 - ORGANOGRAMA DA CÂMARA MUNICIPAL DE CURITIBA.....	28
FIGURA 3 - O CICLO DA PESQUISA CIENTÍFICA.....	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONTRATOS FIRMADOS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS.....	28
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ANS	- Acordo de Níveis de Serviço
Art.	- Artigo
DAF	- Departamento de Administração e Finanças (Câmara Municipal)
DEPROLE	- Departamento de Plenário e Processo Legislativo (Câmara Municipal)
Ed.	- Edição
p.	- página
TCU	- Tribuna de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 APRESENTAÇÃO.....	16
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	17
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA.....	19
2.2 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	20
2.2.1 Tipos de contratos administrativos.....	21
2.3 A FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL.....	22
2.4 FERRAMENTAS DE APOIO À FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL.....	23
2.4.1 Treinamento.....	24
2.4.2 Acordo de Níveis de Serviços – ANS.....	24
2.4.3 Controles Administrativos.....	25
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	27
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO.....	27
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	29
3.2.1 Metodologia da pesquisa.....	30
3.2.2 Observações, Análises e Diagnóstico.....	31
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	33
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	33
4.1.1 Plano de implantação.....	35
4.1.2 Recursos.....	36
4.1.3 Resultados esperados.....	37
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o tema do presente trabalho, a instituição na qual o mesmo foi desenvolvido, assim como sua justificativa. Para um melhor entendimento do leitor, os objetivos deste estudo foram subdivididos em geral e específicos.

1.1 APRESENTAÇÃO

O papel principal da Administração Pública é o gerenciamento dos recursos disponibilizados pelo Estado para o atendimento das necessidades da população. Neste contexto, o Estado necessita realizar determinados procedimentos para o cumprimento desta finalidade. Um deles é contratar a aquisição de bens e/ou a prestação de serviços com terceiros, sejam eles entes públicos ou privados.

A contratação dá-se em regra via procedimento licitatório, que pode ocorrer nas modalidades Concorrência, Tomada de Preços, Convite, Pregão, entre outras. A efetivação da contratação realiza-se por meio de um contrato administrativo, que faz lei entre as partes, traz as obrigações dos contraentes, dentre outras cláusulas essenciais.

A Administração pública tem sido cobrada pela sociedade de forma crescente e contínua pela excelência nos serviços prestados ou contratados, exigindo assim práticas modernas de administração e gestão dos recursos públicos.

O órgão, objeto deste estudo, exerce o poder Legislativo na cidade Curitiba, legislando sobre temas de interesse/competência do município e fiscalizando e controlando os atos e contas do executivo.

A situação-problema que motivou este trabalho decorre do relato de servidores investidos no papel de fiscais de contrato, gerados pelo desconhecimento de suas responsabilidades, o desconhecimento técnico quanto ao objeto contratado, assim como a falta de parâmetros objetivos e mensuráveis para realizar de forma adequada a avaliação da qualidade e precisão dos serviços prestados ao Legislativo Municipal.

Neste sentido, o presente trabalho abordará o tema dos contratos administrativos, mais especificamente da gestão e fiscalização contratual na Câmara Municipal de Curitiba.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor a implementação de ferramentas de apoio à gestão e fiscalização contratual na Câmara Municipal de Curitiba.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Verificar as dificuldades das rotinas de execução da fiscalização nos contratos de prestação de serviço;
- Revisar os contratos firmados pela Câmara Municipal de Curitiba nos anos de 2016, 2017 e 2018, analisando suas cláusulas e características principais.
- Identificar e propor ferramentas que auxiliem os servidores na fiscalização contratual.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A função de fiscal de contrato na Câmara Municipal de Curitiba, foi regulamentada recentemente, por meio da Portaria nº 350 de 15 de junho de 2016. O documento em questão define as responsabilidades do servidor designado para tais funções, destacando em seu Art. 1º, entre outras obrigações:

- I – Zelar pelo efetivo cumprimento das obrigações contratuais assumidas, fiscalizando não só o objeto do contrato, mas também prazos, locais e condições de trabalho, além de estabelecer metas e procedimentos em conjunto com a contratada que busquem a excelência da execução do contrato, sempre observando os princípios legais e éticos;
- II – Atentar-se a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e as condições dos equipamentos utilizados pelo preposto na execução dos serviços e dos meios adequados para entrega de produtos; (CURITIBA, 2016, p.1).

Verifica-se no entanto, no trato diário com os servidores investidos na função de fiscal, relatos de dificuldades enfrentadas rotineiramente em suas atividades, motivadas pelo desconhecimento de suas responsabilidades, desconhecimento técnico do objeto contratual a estes incumbidos de fiscalizar, ausência de parâmetros objetivos para aferir a qualidade do serviço prestado.

Neste sentido, acredita-se que a institucionalização de algumas ferramentas viria atender parte da necessidade explicitada nesses relatos informais pelos servidores fiscais do órgão, de forma a facilitar a rotina de procedimentos necessários à fiscalização, criando mecanismos de controle que auxiliem a gestão contratual, estabelecendo previamente critérios objetivos e mensuráveis, que não deixem margem a interpretação ou discussão, prezando pela minimização de riscos e garantindo o atingimento dos objetivos organizacionais nas contratações realizadas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção será apresentada a revisão bibliográfica, os principais conceitos relativos ao tema de estudo.

2.1 O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988, determina os princípios pelos quais devem pautar-se a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Dentre estes, destacaremos aqui o princípio da eficiência, que foi o último a ser incorporado à constituição, em atenção às melhores e modernas práticas de gestão administrativas.

Meirelles (2010), demonstra claramente a importância do princípio em pauta:

É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2010, p. 98).

Como explicita o autor supracitado, restringir-se à legalidade não é mais o suficiente para que a Administração Pública atenda aos anseios de uma sociedade cada vez mais conectada digitalmente e consciente das ferramentas disponíveis para acompanhamento e fiscalização dos atos governamentais.

Neste mesmo sentido, Medauar (2008) reforça:

Associado à Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. Eficiência contrapõe-se a lentidão, a descaso, a negligência, a omissão – características habituais da Administração Pública brasileira, com raras exceções (MEDAUAR, 2008, p. 98).

Legalidade e eficiência, sem exclusão dos demais princípios constitucionais, devem ser aliados da Administração na busca da excelência das rotinas administrativas, visando otimizar os recursos públicos e oferecer à população resultados que atendam às suas demandas e expectativas. Para que tais resultados

sejam atingidos é imprescindível a adoção de boas práticas desde o planejamento da contratação até a fiscalização do objeto fornecido ou serviço prestado, sendo de suma importância neste processo a figura da fiscalização contratual para garantia do atingimento dos objetivos esperados.

2.2 CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

De acordo com o estabelecido na Lei Federal 8.666/93, no parágrafo único de seu Art. 2º, contrato é “todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas” (BRASIL, 1993). Como corrobora e conceitua Di Pietro (2010) em sua obra:

[...] os ajustes que a Administração, nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público. (DI PIETRO, 2010, p.251).

Os contratos administrativos regem-se pelas regras do direito público, pelas normas estabelecidas na Lei de Licitações, e por suas próprias cláusulas. O instrumento contratual é celebrado após a conclusão do procedimento licitatório correspondente, assim como os processos de dispensa ou inexigibilidade de licitação. Nele deve estar contido com objetividade, clareza e precisão as obrigações, responsabilidades e direitos de cada uma das partes.

Nos ensinamentos de Mello (2010), encontramos a definição de contrato administrativo como:

[...] um tipo de avença travada entre a Administração e terceiros na qual, por força de lei, de cláusulas pactuadas, ou do tipo de objeto, a permanência do vínculo e as condições preestabelecidas assujeitam-se a cambiáveis imposições de interesse público, ressalvados os interesses patrimoniais do contratante privado. (MELLO, 2010, p. 621).

Nos contratos firmados pela Administração Pública verificamos algumas peculiaridades e diferenças daqueles firmados no âmbito privado, por particulares. Nestes há o pressuposto de igualdade e disponibilidade de vontade entre as partes, já nos contratos administrativos há a prevalência do interesse público sobre o

privado, conferindo à Administração Pública uma posição de supremacia perante o particular, com prerrogativas especiais, as chamadas cláusulas exorbitantes.

Neste sentido, Meirelles (2008) esclarece que:

Cláusulas exorbitantes são, pois, as que excedem do Direito Comum para consignar uma vantagem ou uma restrição à Administração ou ao contratado. As cláusulas exorbitantes não seriam lícitas num contrato privado, porque desigualariam as partes na execução do avençado; mas são absolutamente válidas no contrato administrativo, uma vez que decorrem da lei ou dos princípios que regem a atividade administrativa e visam a estabelecer prerrogativas em favor de uma das partes, para o perfeito atendimento do interesse público, que se sobrepõe sempre aos interesses particulares. (MEIRELLES, 2008, p. 213)

Estas cláusulas são assim denominadas por não serem comuns ou sequer existirem num instrumento de direito privado, já que desigualam a relação contratual, conferindo ao poder público prerrogativas como a alteração ou rescisão unilateral do contrato; a fiscalização da execução; a aplicação de sanções decorrentes de inexecução parcial ou total; e a ocupação provisória de bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto contratado, em se tratando de serviços essenciais.

2.2.1 Tipos de contratos administrativos

Os contratos públicos, firmados pela administração, em concordância com a lei de licitações, podem ser essencialmente de três tipos: decorrentes de compras, de obras ou de serviços, como bem caracteriza e exemplifica Brasil (2010), por meio do Tribunal de Contas da União (TCU):

- contratos de compra – aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente. Exemplo: aquisição de material de expediente, de suprimentos de informática, de microcomputadores, de móveis;
- contratos de obras – construção, reforma, fabricação, recuperação ou ampliação. Exemplo: construção de hidrelétricas, pontes, estradas, reforma ou ampliação de edifícios;
- contratos de serviços – demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnico-profissionais. Exemplo: conserto de computadores, manutenção de jardins, locação de veículos, instalação de aparelhos de ar condicionado. (BRASIL, 2010, p.646)

Neste estudo será abordado o contrato administrativo de forma geral, englobando os tipos prestação de serviços, compra ou fornecimento e execução de obras, tendo em vista o órgão objeto deste estudo tem formalizado instrumentos de ajuste nas três modalidades.

2.3 A FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

Considerando a supremacia do interesse público sobre o privado, e as prerrogativas de que goza a Administração, é dever desta acompanhar e fiscalizar a atuação do ente privado, garantindo o cumprimento dos itens e serviços acordados, agindo preventivamente de forma a evitar condutas ilegais, falhas ou defeitos no objeto contratado, certificando-se que os recursos públicos estão sendo utilizados para a finalidade que motivou o investimento da organização.

Neste sentido, a Instrução Normativa nº 05, de 25 de maio de 2017, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, que dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, define a gestão e fiscalização contratual da seguinte forma:

Art. 39. As atividades de gestão e fiscalização da execução contratual são o conjunto de ações que tem por objetivo aferir o cumprimento dos resultados previstos pela Administração para os serviços contratados, verificar a regularidade das obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como prestar apoio à instrução processual e o encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para a formalização dos procedimentos relativos a repactuação, alteração, reequilíbrio, prorrogação, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outras, com vista a assegurar o cumprimento das cláusulas avençadas e a solução de problemas relativos ao objeto. (BRASIL, 2017, p. 13-14).

Sobre o mesmo tema, o TCU – Tribunal de Contas da União, faz a seguinte orientação: “deve ser mantida pela Administração, desde o início até o final da execução do contrato, equipe de fiscalização ou profissional habilitados, com experiência técnica necessária ao acompanhamento e controle do objeto contratado”. (BRASIL, 2010. p. 780-781).

A Instrução Normativa nº 05 de 2017, determina ainda que na fiscalização de cada contrato seja nomeado um gestor da execução dos contratos, auxiliado pela

fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário. As atribuições de cada um destes atores, são descritas na mesma norma, em seu artigo 40:

I - Gestão da Execução do Contrato: é a coordenação das atividades relacionadas à fiscalização técnica, administrativa, setorial e pelo público usuário, bem como dos atos preparatórios à instrução processual e ao encaminhamento da documentação pertinente ao setor de contratos para formalização dos procedimentos quanto aos aspectos que envolvam a prorrogação, alteração, reequilíbrio, pagamento, eventual aplicação de sanções, extinção dos contratos, dentre outros;

II - Fiscalização Técnica: é o acompanhamento com o objetivo de avaliar a execução do objeto nos moldes contratados e, se for o caso, aferir se a quantidade, qualidade, tempo e modo da prestação dos serviços estão compatíveis com os indicadores de níveis mínimos de desempenho estipulados no ato convocatório, para efeito de pagamento conforme o resultado, podendo ser auxiliado pela fiscalização de que trata o inciso V deste artigo;

III - Fiscalização Administrativa: é o acompanhamento dos aspectos administrativos da execução dos serviços nos contratos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra quanto às obrigações previdenciárias, fiscais e trabalhistas, bem como quanto às providências tempestivas nos casos de inadimplemento;

IV - Fiscalização Setorial: é o acompanhamento da execução do contrato nos aspectos técnicos ou administrativos, quando a prestação dos serviços ocorrer concomitantemente em setores distintos ou em unidades desconcentradas de um mesmo órgão ou entidade; e

V - Fiscalização pelo Público Usuário: é o acompanhamento da execução contratual por pesquisa de satisfação junto ao usuário, com o objetivo de aferir os resultados da prestação dos serviços, os recursos materiais e os procedimentos utilizados pela contratada, quando for o caso, ou outro fator determinante para a avaliação dos aspectos qualitativos do objeto. (BRASIL, 2017, p.14).

O desafio das organizações é treinar e manter em seus quadros profissionais, técnicos com habilidades e conhecimentos específicos, de forma a estarem aptos para a realização da gestão e fiscalização contratual da forma preconizada pelos órgão de controle.

2.4 FERRAMENTAS DE APOIO À FISCALIZAÇÃO CONTRATUAL

As ações gerenciais tornam-se viáveis quando se utiliza ferramentas, programas e métodos para a qualidade, pois assim é possível a otimização dos processos e a identificação, compreensão e solução de problemas (SILVA; FLORES, 2011 apud PACHECO; BISTROT, 2017).

Como bem evidenciam os autores acima, as ferramentas de gestão são de fundamental importância para o atingimento das metas organizacionais, neste

sentido serão apresentadas nesta subseção as ferramentas consideradas importantes para os objetivos deste projeto.

2.4.1 Treinamento

A Administração Pública tem sido exigida por níveis cada vez maiores de eficiência pela sociedade, que demanda por serviços de qualidade. Para o atendimento desta expectativa dentro dos recursos de que dispõe, é necessário uma revisão constante de seus processos, visando uma melhoria contínua de seus procedimentos.

No trecho a seguir, é possível identificar como a gestão voltada pra a melhoria contínua é benéfica pra uma organização:

Através da melhoria contínua é possível aperfeiçoar e aprender a inovar, adquirindo conhecimento para construir processos para transformar o produto com vantagem competitiva, eliminando desperdícios, reduzindo custos e tempo, envolvendo os colaboradores da organização de forma sincronizada (MACHADO; FRANCISCO, 2005).

De acordo com Cruz (2004) numa organização interessada em aplicar a melhoria dos processos, a visão de treinamento passa a ser visão de educação, ou seja, as pessoas assumem um novo papel, que é o de pensar e julgar ao invés de somente seguir regras pré-estabelecidas.

Chiavenato (1999), destaca a importância do treinamento como um “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”.

Considerando a globalização mundial e a velocidade com que as informações circulam numa sociedade altamente informatizada, mudanças são frequentes no ambiente corporativo moderno, necessitando que as corporações invistam em um processo continuado de aperfeiçoamento de seus colaboradores.

2.4.2 Acordo de Níveis de Serviços – ANS

O Acordo de Níveis de Serviço – ANS, pode ser caracterizado com um documento ou acordo entre as partes envolvidas numa relação contratual, que

estabelece, como sugere o próprio nome, os níveis de serviço que o contratante deseja ou pode esperar de seu fornecedor na negociação, de forma prévia, consensual, clara e mensurável.

O conceito de ANS – Acordo de Níveis de Serviço ou SLA – do inglês *Service Level Agreement* “suruiu nos anos 1990, advindo da Tecnologia da Informação, dedicado inicialmente a ambientes computacionais, para medir e gerenciar a qualidade do serviço” (MUNCINELLI, 2012, p.2)

Na concepção de Rosa (2014):

O Nível de Serviço pode ser definido como sendo a qualidade (prazo combinado/atendido, confiabilidade, integridade da carga, atendimento etc.) na ótica do cliente. Às vezes, face à necessidade de um Nível de Serviço melhor solicitado pelo cliente, este pode aceitar arcar com um custo maior. O Nível de Serviço deve ser estabelecido em contrato antes de se iniciar qualquer atividade, principalmente às atividades logísticas. Portanto, a primeira informação contratual que deve ser estabelecida com o cliente é qual o Nível de Serviço que o cliente deseja comprar. (ROSA, 2014, p. 20)

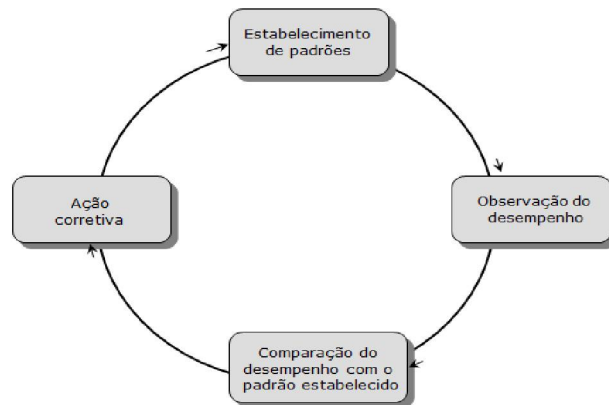
A implementação do ANS, previamente à celebração contratual é vantajosa tanto ao contratante quanto ao prestador de serviços, pois estabelece uma metodologia de trabalho transparente. No caso do contratante há a possibilidade de previsão de multas e glosas decorrentes de falhas ou inexecuções contratuais, o que confere maior segurança ao fiscal/gestor quanto aos serviços que serão prestados. No que diz respeito ao contratado, também há a garantia de que não haverá cobranças indevidas ou excessos por parte do tomador dos serviços.

2.4.3 Controles Administrativos

A finalidade do controle, segundo Chiavenato (1993) é “assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos”

Ainda, de acordo com o mesmo autor (1993), o controle é um processo cíclico composto de quatro fases: estabelecimento de padrões, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva. Na figura 01 apresenta-se a demonstração deste ciclo:

FIGURA 1 - AS QUATRO FASES DO CONTROLE



FONTE: Chiavenato (1993)

Alexandrino e Paulo (2013) destacam que:

“A prerrogativa, que possui a administração, de controlar, e fiscalizar a execução do contrato administrativo é um dos poderes a ela inerentes e, por isso, a doutrina assevera estar esse poder implícito em toda contratação pública, dispensando cláusula expressa” (ALEXANDRINO; PAULO, 2013, p. 544)

Trazendo esse contexto para o âmbito dos contratos administrativos e fiscalização contratual, é notória a necessidade da administração criar mecanismos para o controle dos processos de forma a identificar e corrigir possíveis falhas na execução dos objetos contratados, ajustando-os de acordo com os padrões desejáveis.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste capítulo será caracterizada a organização na qual o presente estudo foi baseado, apresentando suas principais características, histórico, atribuições, entre outros elementos. Também será abordado o diagnóstico da situação-problema, assim como a metodologia de pesquisa utilizada.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Câmara Municipal de Curitiba, de acordo com as informações divulgadas em seu sítio oficial, foi criada em 29 de março de 1693, passando por diversas modificações em suas atribuições no decorrer de sua história. Atualmente exerce o Poder Legislativo em Curitiba, e tem como sede o Palácio Rio Branco, no centro desta capital.

De acordo com o Art. 17 da Lei Orgânica do Município de Curitiba, de 05 de abril de 1990, o Poder Legislativo é exercido pela Câmara Municipal, com autonomia política, administrativa e financeira, composta de Vereadores, representantes do povo, na forma da Constituição Federal.

O Legislativo municipal organiza-se internamente através de seu Regimento Interno (resolução n.º 08, de 03 de dezembro de 2012), que destaca em seu Art. 4º as seguintes funções:

- I – legislativa, que consiste na elaboração de leis e de outras normas referentes a matérias de competência do Município, respeitadas as reservas constitucionais da União e do Estado;
- II – de fiscalização, que será realizada mediante controle sobre atos da Administração Pública Municipal, especialmente quanto à execução orçamentária e ao julgamento das contas apresentadas pelo Prefeito e pela Câmara de Vereadores, com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado;
- III – de controle externo, que implica na vigilância dos negócios do Poder Executivo em geral, sob os aspectos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade, eficiência e da ética político-administrativa, com a tomada das medidas saneadoras que se fizerem necessárias; I
- V – de assessoramento, que consiste em sugerir medidas de interesse público ao Poder Executivo;
- V – julgadora, que será exercida na apreciação de infrações político-administrativas ou ético-parlamentares cometidas pelo Prefeito, Vice-prefeito ou por Vereadores, documentadas em procedimentos ou processos instaurados e elaborados, na forma da lei;
- VI – a gestão dos assuntos relativos à administração interna da Câmara será realizada em observância aos princípios e normas legais e regimentais que disciplinam a estruturação administrativa de suas atividades e serviços auxiliares. (CURITIBA, 2012. p. 1-2)

Como é possível observar em seu organograma institucional (Figura 1), a estrutura administrativa do Legislativo Municipal é dividida em dois grandes blocos: o Departamento de Administração e Finanças (DAF) e o Departamento de Plenário e Processo Legislativo (DEPROLE). Estes dois departamentos estão subordinados a Diretoria Geral, que está diretamente vinculada à Comissão Executiva, a autoridade máxima da estrutura administrativa organizacional, composta pelo Presidente, 1º Secretário e 2º Secretário da Câmara Municipal.

Considerando-se que o presente trabalho possui seus objetivos de pesquisa voltados para a área da gestão pública, nas próximas seções o estudo estará voltado para o Departamento de Administração e Finanças (DAF), por onde passam todos os processos e contratos de aquisição de bens e serviços, estando vinculadas a este departamento as diretorias com responsabilidade de fiscalização da maior parte dos contratos administrativos firmados pelo Legislativo Municipal.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Um problema pode ser uma situação ou um estado negativo, uma má utilização de recursos, uma ameaça ou uma intenção de não perder uma oportunidade (DAGNINO, 2014, p.112). Partindo deste conceito, o mesmo autor define diagnóstico como:

[...] à forma como os atores participantes de um jogo social observam e, portanto, explicam a realidade em que estão inseridos. Toda explicação pressupõe reflexão. É ela que permite ao ator perceber possibilidades para transformar ou para manter uma dada situação.(DAGNINO, 2014, p.115)

A pesquisa para realização do diagnóstico deste estudo foi realizada no Setor de Contratos e Convênios, que está vinculado hierarquicamente à Diretoria de Licitações da Câmara Municipal de Curitiba, mais precisamente, por meio de observações, analisando o fluxo de informações entre o referido setor e o universo de servidores investidos na função de fiscal e suplentes de contratos, método denominado como indutivo, como demonstra a Figura 3:

FIGURA 3 - O CICLO DA PESQUISA CIENTÍFICA



FONTE: Bhattacharjee (2012, p. 4) apud Birochi (2015, p.29)

3.2.1 Metodologia da pesquisa

No tangente à sua finalidade, a pesquisa pode ser definida como descritiva, na qual, de acordo com Birochi (2015):

[...] o pesquisador poderá descrever o comportamento de determinadas relações ou variáveis entre os fenômenos (paradigmas positivista ou pós-positivista); ou, pelo contrário, simplesmente descrever o entrelaçamento dos fenômenos, suas relações e interações, visando a aprofundar a sua compreensão sobre a realidade estudada (paradigmas construtivistas ou interpretativistas). (BIROCHI, 2015, p. 50)

Quanto à abordagem da situação-problema, o procedimento metodológico utilizado foi o qualitativo, no qual “o pesquisador faz parte integrante do contexto de sua pesquisa e utiliza um conjunto de procedimentos metodológicos específicos com a finalidade de “tornar o mundo visível” (DENZIN; LINCOLN, 1994, apud BIROCHI, 2015). Nesta mesma linha de pensamento, Godoy (1995) explana que nos estudos qualitativos “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (GODOY, 1995, p.21).

As estratégias utilizadas neste estudo foram a pesquisa documental e o estudo de caso. Ainda de acordo com Godoy, a pesquisa documental pode ser denominada como “o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares” (GODOY, 1995, p.21).

Na perspectiva de Rocha (2008), o estudo de caso:

[...] enquanto método de investigação qualitativa – tem sua aplicação quando o pesquisador busca uma compreensão extensiva e com mais objetividade e validade conceitual, do que propriamente estatística, acerca da visão de mundo de setores populares (ROCHA, 2008, apud ROCHA, 2016, não p.).

Com aplicação das técnicas explicitadas acima realizou-se a presente pesquisa cujas observações, análises e diagnósticos são detalhados na próxima subseção.

3.2.2 Observações, Análises e Diagnóstico

O estudo foi realizado no âmbito do Setor de Contratos, que é vinculado hierarquicamente à Diretoria de Licitações da Câmara Municipal de Curitiba. A autora desta pesquisa atua desde 2012 no referido setor, e para formulação do diagnóstico aqui apresentado foram feitas observações no decorrer deste período de atuação, conversas informais com os gestores das áreas, relatos dos servidores com função de fiscalização contratual, pesquisa documental no portal da transparência e no sistema informatizado de gestão da instituição.

O setor de contratos é o responsável pela formalização e gerenciamento dos instrumentos de contratação e outros ajustes realizados pelo Legislativo Municipal. A atuação do setor em questão, resultou em 103 contratos administrativos firmados nos últimos três anos, sendo 70 derivados de prestação de serviços e 33 relativos ao fornecimento de algum material ou produto, como esquematizado no quadro 1, abaixo:

QUADRO 1 - CONTRATOS FIRMADOS NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

Ano	Nº de Contratos	Serviços	Fornecimento
2016	39	26	13
2017	28	20	08
2018	36	24	12
Total	103	70	33

FONTE: Elaborado pelo autor, por meio dos dados da pesquisa (2019).

Atualmente o quadro de colaboradores da Câmara é composto por 485 servidores (excluindo-se os estagiários e terceirizados), destes 58 estão investidos na função de fiscal ou suplente de um ou mais contratos.

Em que pese a legislação e jurisprudência acerca do tema fiscalização recomendarem que para cada contrato exista a figura do Gestor, fiscalização técnica, fiscalização administrativa, fiscalização setorial e fiscalização do público usuário, que atuariam em conjuntos conforme o caso e necessidade, na Câmara o único papel regulamentado é o de fiscal e suplente de contrato, situação que acaba gerando algumas confusões no que tange à responsabilidade dos servidores investidos na função.

A função de fiscal foi regulamentada recentemente no âmbito do Legislativo Municipal, mais precisamente em 15 de junho de 2016, por meio da Portaria nº 350. Até então, a fiscalização era exercida informalmente pelo setor demandante ou por servidores lotados na Diretoria de Licitações.

Por ser uma regulamentação relativamente recente, o setor objeto deste estudo recebe diversas indagações, dúvidas e reclamações dos servidores. As principais estão elencadas no rol abaixo:

- Desconhecimento das responsabilidades da função e dos procedimentos necessários pra realizá-la;
- Desconhecimento do objeto contratado;
- Dificuldade realizar o controle contratual, para aferição do que foi utilizado e do saldo pendente para utilização;
- Dificuldade na comunicação documental com a empresa contratada, principalmente em casos de descumprimento contratual.

A partir deste contexto, com intuito de facilitar a atuação da fiscalização contratual, é que foi desenvolvida a presente proposta de intervenção, a qual visa a organização das atividades sob responsabilidade dos servidores investidos nessa função, por meio das ferramentas explicadas no próximo capítulo.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Nesta seção será apresentada a proposta técnica para a situação-problema diagnosticada no capítulo anterior, incluindo o plano para sua implementação, os recursos necessários, os resultados esperados, assim como os riscos ou problemas possíveis e as medidas de correção/prevenção correspondentes.

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

O sucesso de uma contratação pública, depende de vários fatores, que precisam se articular de forma concomitante nas várias fases de sua execução, como o planejamento, a escolha do fornecedor ou prestador de serviço, e o acompanhamento. Neste processo destaca-se a importância do papel da fiscalização contratual, profissional cuja atuação garante que os termos demandados sejam fielmente executados. De forma a mitigar as dificuldades relatadas no capítulo anterior deste estudo, propõe-se a utilização das seguintes ferramentas, documentos e ações para auxiliar os servidores investidos na função de fiscal de contrato na Câmara Municipal de Curitiba:

- Treinamento

O sucesso de uma contratação, é definido desde o momento de seu planejamento, passando fase licitatória para escolha do fornecedor, culminando na formalização contratual e sua fiel execução.

Assim, é de extrema importância que os servidores conheçam os procedimentos administrativos envolvidos em uma contratação pública em todas as suas fases, de forma que a pessoa tenha consciência de sua responsabilidade no processo e de como a articulação entre as etapas é importante para que sua finalidade seja atingida.

Neste sentido propõe-se a realização de um curso *in company*, que abranja em seu conteúdo programático desde a elaboração do termo de referência do objeto que pretende-se contratar, o dever de licitar e as fases do procedimento de licitação, a gestão e fiscalização de contratos.

- Acordo de Níveis de serviços – ANS

Para viabilizar a implementação do Acordo de Níveis de Serviço nos contratos, propõe-se a inclusão no termos de referência, como item obrigatório, de indicadores de qualidade considerados relevantes para o objeto contratado.

O apontamento destes indicadores nesta etapa inicial, previamente à realização dos orçamentos no mercado, e da própria formalização da contratação é importante pois deixa claro aos que se propuserem a prestar os serviços demandados, o nível de qualidade que lhes será exigido, afastando do certame empresas aventureiras, que não possuam estrutura e organização suficiente para atendimento das necessidades expressas pela instituição.

Para auxiliar a área demandante na formulação e delimitação de tais indicadores, seria disponibilizado na página da rede interna (intranet) da Câmara, na seção “Modelos de Documentos”, um formulário denominado “Modelo para Formulação de Instrumento de Medição de Resultado” - Apêndice 01 deste projeto, composto pelas seguintes dados: descrição e finalidade do indicador, meta a cumprir, forma de medição (instrumento), forma e periodicidade de acompanhamento, faixas de ajuste no pagamento, e sanções.

- Termo de Notificação Contratual

No tangente a situação-problema relatada pelos servidores e definida como “dificuldade na comunicação documental com a empresa contratada, principalmente em casos de descumprimento contratual”, sugere-se o uso de um formulário padrão de Notificação Contratual, cujo modelo formulado encontra-se no Apêndice 02 deste projeto. Por meio deste documento o fiscal descreverá detalhadamente a situação que ensejou tal notificação, apontando as cláusulas contratuais de referência, e estipulará um prazo para que a contratada apresente suas justificativas formalmente.

Tais registros serão importantes também para o caso de reincidência de descumprimentos contratuais que deem causa a sanções mais graves definidas em lei.

- Relatório Mensal de Acompanhamento

A Instrução Normativa nº 05, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, determina que:

[...] ao final de cada período mensal, o fiscal técnico do contrato deverá apurar o resultado das avaliações da execução do objeto e, se for o caso, a análise do desempenho e qualidade da prestação dos serviços realizados em consonância com os indicadores previstos no ato convocatório, que poderá resultar no redimensionamento de valores a serem pagos à contratada, registrando em relatório a ser encaminhado ao gestor do contrato. (BRASIL, 2017)

Para o cumprimento desta determinação, foi formulado o documento constante no Apêndice 03 - “Modelo de Relatório Mensal de Acompanhamento de Contrato”, por meio do qual o responsável pela fiscalização atestará ou não a conformidade do serviço ou objeto fornecido, registrando em campo próprio as ocorrências e notificações realizadas no período, se for o caso.

- Planilha de Controle de Saldo de Contrato

Em atenção à situação-problema diagnosticada como “dificuldade realizar o controle contratual, para aferição do que foi utilizado e do saldo pendente para utilização”, apresenta-se como ferramenta de auxílio a esta questão uma planilha de controle de saldo contratual, que pode ser alterada e customizada de acordo com as peculiaridades de cada instrumento. O documento em questão encontra-se disponível neste trabalho no Apêndice 04 - “Modelo de Planilha de Controle de Saldo Contratual”.

4.1.1 Plano de implantação

As propostas contidas neste projeto seriam implementadas gradativamente no decorrer do primeiro semestre de 2019, de acordo com as características de cada solução apresentada.

No tocante à ferramenta denominada “Modelo para Formulação de Instrumento de Medição de Resultado”, sua implementação seria imediata e ficaria a cargo da Diretoria de Licitações (que definiria a obrigatoriedade do uso do documento nos novos termos de referência recebidos e solicitaria sua inclusão no rol de modelos constantes na intranet da instituição) e da Diretoria de Informática (que seria a responsável pela inclusão do documento no sistema).

Para implementação dos demais formulários e planilhas o papel dos servidores lotados no Setor de Contratos e Convênios é fundamental, seriam eles os responsáveis por encaminhar a documentação necessária ao colaborador nomeado como fiscal após a formalização do instrumento contratual.

Para o exercício da função, os fiscais receberão, em formato eletrônico os seguintes documentos: termo de referência ou projeto básico, ato convocatório e seus anexos, contrato, proposta da contratada, garantia (se houver), assim como os formulários e planilhas aqui propostos (modelo de notificação contratual, modelo de relatório mensal de acompanhamento de contrato, modelo de planilha de controle de saldo contratual).

No que tange ao treinamento *in company*, a necessidade da contratação deve ser encaminhada ao Departamento de Administração e Finanças da Câmara, e após aprovado, sua implementação depende de orçamento disponível e do tempo necessário ao trâmite do processo administrativo para sua contratação.

4.1.2 Recursos

De acordo com as características desta proposta de intervenção, destacam-se como recursos importantes para implementação das ferramentas de fiscalização contratual apresentadas:

Recursos Humanos – Verifica-se a necessidade da designação de um ou mais servidores do Setor de Contratos e Convênios para customizar a planilha de controle de saldo contratual, assim como proceder com pequenos ajustes nos demais formulários de acordo com a complexidade do objeto contratado.

Recursos Materiais – A Câmara Municipal de Curitiba já possui os recursos de informática e rede necessários, sendo assim seria dispensável a aquisição de novos recursos para esta finalidade.

Recursos Financeiros – Das ferramentas apresentadas, a única que acarretaria em investimento pelo órgão seria o treinamento *in company*. Para estimar este valor, foram utilizados orçamentos realizados pela Diretoria de Licitações, no segundo semestre do ano de 2018, com as empresas Zênite Informação e Consultoria S.A., SILP – Sistema integrado de Licitações Públicas EIRELI – ME e Mendes & Lopes Pesquisa, Treinamento e Eventos Ltda. Destas, a proposta mais vantajosa, foi a enviada pela empresa SILP – Sistema integrado de Licitações Públicas EIRELI – ME, a um custo global de R\$ 29.925,00 (vinte e nove mil, novecentos e vinte e cinco reais) para um grupo de 45 servidores (podendo este número ser ampliado, de acordo com a necessidade da instituição). O orçamento encontra-se disponível no Anexo 1 – “Orçamento para realização de curso *in company*”.

4.1.3 Resultados esperados

Espera-se, com as medidas aqui apresentadas, proporcionar aos servidores incumbidos da responsabilidade de fiscalizar um contrato maior segurança nas decisões e rotinas diárias.

Objetiva-se desenvolver um comportamento de excelência nos servidores, qualificando-os e motivando-os para que cumpram seu papel da melhor forma e com o maior zelo possível.

Pretende-se ainda proporcionar um ambiente colaborativo entre o setor que gerencia as formalizações dos instrumentos contratuais (Contratos e Convênio) e os colaboradores que executam a fiscalização, de forma a contribuir para que os objetivos institucionais sejam alcançados, e, de forma a mitigar os riscos e danos que uma fiscalização irregular ou omissa pode trazer ao órgão e à sociedade em geral, que anseia pelo uso racional dos recursos e pela implementação das melhores práticas na Administração Pública.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Para que as propostas aqui apresentadas produzam o efeito esperado é necessário o envolvimento de todo o Legislativo Municipal, haja vista que há fiscais nomeados em diversos setores e departamentos.

Um dos riscos principais ao qual está sujeito este projeto é a baixa adesão aos novos procedimentos pelos colaboradores responsáveis, já que a participação maciça e constante dos envolvidos é determinante para sua efetividade.

Uma forma de prevenir o risco supracitado seria pelo acompanhamento do Setor de Contratos, de forma a identificar as situações críticas em termos de acompanhamento e fiscalização e atuar pró-ativamente no sentido de prestar auxílio para qualquer dificuldade enfrentada pelo responsável, de forma a motivá-lo e encorajá-lo na continuidade de suas rotinas.

Outro risco possível seria a falta de recursos disponíveis no orçamento vigente para a contratação do curso *in company*, já que este demanda um determinado investimento por parte da instituição. Uma forma de resolver esta situação, seria demonstrar à Administração os benefícios da capacitação em questão, para que se não for possível sua efetivação neste exercício, que a despesa seja incluída no planejamento do próximo ano. Assim o treinamento proposto seria adiado, mas ainda possível e proveitoso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender as dificuldades enfrentadas pela fiscalização contratual no âmbito da Câmara Municipal de Curitiba. Nas observações e pesquisas realizadas no Setor de Contratos e Convênios do referido órgão, verificaram-se relatos recorrentes de situações cotidianas tidas como obstáculos ou impeditivas para a fiel execução dos procedimentos relacionados ao controle e fiscalização contratual.

A partir do diagnóstico da problemática, delineou-se o objetivo principal deste trabalho, definido como “Proposta de implementação de ferramentas de apoio à gestão e fiscalização contratual na Câmara Municipal de Curitiba”.

Para o atingimento deste objetivo, realizou-se uma proposta de intervenção baseada no desenvolvimento e formulação de planilhas e formulários que auxiliem os servidores em situações como identificação de indicadores de qualidade, controles, comunicação, registro e notificação à empresa contratada. Foi proposto ainda o treinamento dos colaboradores da instituição, de forma a capacitá-los para as responsabilidades e deveres incumbidas a estes.

Como contribuição para trabalhos futuros nesta temática sugere-se que, a partir dos pontos aqui abordados, amplie-se o foco para outros aspectos relacionados ao assunto contratos administrativos e fiscalização, já que tais assuntos são importantes para a administração pública e carecem de atenção do meio acadêmico para a melhoria contínua de seus processos.

Por fim, mesmo com suas limitações, pode-se concluir que este estudo atingiu aos seus propósitos, pois, a partir da explanação dos problemas enfrentados e da dimensão das responsabilidades do servidor investido no papel de fiscal, foi possível entender a importância de um acompanhamento ativo e eficiente para o atingimento dos objetivos organizacionais inerentes a uma contratação.

REFERÊNCIAS

BIROCHI, R. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm>. Acesso em: 28 jan. 2019.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 28 jan. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa 05, de 26 de maio de 2017**. Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/images/conteudo/ArquivosCGNOR/IN-n-05-de-26-de-maio-de-2017---Hipervinculo.pdf>>. Acesso em 30 de out de 2018.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4 ed. rev., atual. e ampl. Brasília: TCU, Secretaria-Geral da Presidência: Senado Federal, Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2010.

_____. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab). **Manual de Fiscalização de Contratos**. Disponível em: <<http://proad.unilab.edu.br/index.php/coord/colog/contratos-e-atas-de-registro-de-preco/manual-fiscalizacao-de-contratos/>>. Acesso em 07 de fev de 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CRUZ, T. **Manual de organização II: metodologia com formulários**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2004.

CURITIBA. Câmara Municipal. **Funcionamento**. Disponível em: <<https://www.cmc.pr.gov.br/funcao.php>>. Acesso em 30 de out de 2018.

_____. Prefeitura Municipal. **Lei Orgânica de 05 de abril de 1990**. Lei Orgânica do Município de Curitiba. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/lei-organica-curitiba-pr>>. Acesso em 04 de fev de 2019.

_____. Prefeitura Municipal. **Portaria nº 350, de 15 de junho de 2016.** Regulamenta a função de Fiscal de Contrato e seus suplentes, na Câmara Municipal de Curitiba. Disponível em:
<http://legisladoexterno.curitiba.pr.gov.br/DiarioConsultaExterna_Pesquisa.aspx/>. Acesso em 30 de out de 2018.

_____. Prefeitura Municipal. **Resolução N.º 08, de 03 de dezembro de 2012.** Institui o Regimento Interno da Câmara Municipal de Curitiba. Online. Disponível em http://www.cmc.pr.gov.br/wspl/relatorios/BibLegImprimirTextoReport.do?select_action=&nor_id=15315. Acesso em 04 de fev de 2019.

DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental.** 3. ed. rev. Atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 20-29, mai. 1995. ISSN 2178-938X. Disponível em:
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200/36944>>. Acesso em: 06 Fev. 2019.

MACHADO, R. ; FRANCISCO, A. C. **Melhoria contínua como ferramenta para o aumento da competitividade organizacional: um estudo de caso no setor metal metalúrgico.** In: SIMPEP - Simpósio de Engenharia De Produção, 12., 2005, Bauru. São Paulo: 2005.

MEDAUAR, O. **A processualidade no direito administrativo.** 2.ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

_____. **Direito Administrativo Brasileiro.** 36 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo.** 27 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

MUNCINELLI, G. **Service Level Agreement.** Curitiba, 2012. Disponível em:
<<http://muncinelli.com.br/site/publicacoes/>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

PACHECO, P. P.; BISTROT, V. M. **A Importância das Ferramentas de Gestão da Qualidade na Identificação de Problemas Organizacionais: Estudo de caso em uma indústria do sul de Santa Catarina.** Disponível em:
<<https://even3storage.blob.core.windows.net/anais/43056.pdf>>. Acesso em 07 de fev de 2019.

PARANÁ. Companhia de Habitação do Paraná. **Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos.** Disponível em:

<http://www.cohapar.pr.gov.br/arquivos/File/Manuais_Licitacao_Conduta/Manual_de_Gestao_e_Fiscalizacao_de_Contratos.pdf>. Acesso em 05 de fev de 2019.

ROCHA, J. C. **Estudo de Caso: Metodologia e Epistemologia**. Disponível em: <<https://joseclaudiorocha.jusbrasil.com.br/artigos/332690218/estudo-de-caso>>. Acesso em 06 de fev de 2019.

ROSA, R. de A. **Gestão Logística**. 3 ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

**APÊNDICE 1 – Modelo para Formulação de Instrumento de Medição de
Resultado¹ (Avaliação da qualidade dos serviços)**

Indicador	
Nº + Título do Indicador que será utilizado	
Item	Descrição
Finalidade	
Meta a cumprir	
Instrumento de medição	
Forma de acompanhamento	
Periodicidade	
Mecanismo de Cálculo	
Faixas de ajuste no pagamento	
Sancões	
Observações	

Exemplo de Indicador	
Nº 01 Prazo de atendimento de demandas (APS ou AF).	
Item	Descrição
Finalidade	Garantir um atendimento célere às demandas do órgão.
Meta a cumprir	24h
Instrumento de medição	Sistema informatizado de solicitação de serviços (APS/AF).
Forma de acompanhamento	A partir da data de recebimento pelo prestador/fornecedor da APS/AF.
Periodicidade	Mensal
Mecanismo de Cálculo	Cada APS/AF será verificada e valorada individualmente. Nº de horas no atendimento/24h = X
Faixas de ajuste no pagamento	X até 1 - 100% do valor da OS X de 1 a 1,5 - 90% do valor da OS X de 1,5 a 2 - 80% do valor da OS
Sancões	20% das OS acima de 2 - multa de XX 30% das OS acima de 2 - multa de XX + rescisão contratual
Observações	

¹ Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do ANEXO V-B da IN SEGES/MP Nº 05/2017.

APÊNDICE 2 – MODELO DE NOTIFICAÇÃO CONTRATUAL²

NOTIFICAÇÃO CONTRATUAL

Processo:	
[] Contrato	Nº:
[] Autorização de Serviços/Fornecimento	
Contratada:	
Objeto do Contrato:	

Senhor Representante Legal/Preposto da Contratada,

Pelo presente, concedo-lhe o prazo de () dias úteis, a contar da data de recebimento desta notificação, para sanar a pendência abaixo indicada e se manifestar:

PENDÊNCIA (descrever detalhadamente a situação/ocorrência)	REFERÊNCIA (citar cláusula contratual ou condição do edital ou tópico do Termo de Referência /Projeto Básico)
1.	

Aguardarei um pronunciamento formal (escrito) da Empresa.

Atenciosamente,

Nome do fiscal:	Portaria de nomeação de fiscalização:
Assinatura do fiscal:	Data: / /
Assinatura do Representante/Preposto:	Data: / /

²Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do ANEXO I do Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos, da Companhia de Habitação do Paraná (COHAPAR).

APÊNDICE 3 – MODELO DE RELATÓRIO MENSAL DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATO

CONTRATO Nº: 00X/2019	Referência: 01/0X/2018 a 31/0X/2019
-----------------------	-------------------------------------

Objeto do Contratado:

Serviços de XXXXXX, conforme procedimento licitatório modalidade pregão eletrônico nº XXX/2018.

Empresa Contratada - CNPJ

Empresa XXX Ltda. - **CNPJ:** 00.000.000/0000-00

1. Ocorrências:

- a) xxxx, conforme termo de notificação contratual nº xx, cuja documentação segue anexada.
- b) xxxx.
- c) xxxx.

2. Avaliação dos Serviços Executados:**3. Observações/Sugestões/Reclamações**

Data:	Nome e assinatura do Fiscal:
-------	------------------------------

APÊNDICE 4 – MODELO DE PLANILHA DE CONTROLE DE SALDO CONTRATUAL³

CONTROLE DE SALDO DO CONTRATO					
Processo Administrativo: XXX/2019					
Processo de Pagamento: XXX/2019 (Conforme o caso)					
IDENTIFICAÇÃO DO CONTRATADO E DADOS DO CONTRATO					
Contratada: (nome da empresa)			Qtde. Dias p/ Pgto: 30		
Contrato: xx/201x		Vigência: 30/11/19	Dias a Vencer 275		
Fiscais: XXXXX/XXXX					
Área Demandante: Coordenadoria de Infraestrutura → Divisão de Transportes					
Valor Total do Contrato: R\$ xxxxxxxx					
EXERCÍCIO: 2019					
E M P E N H O					
Nº DO EMPENHO	DATA DE EMISSÃO	OBJETO	VALOR		
800xxx/2016	10/01/16	(tipo do objeto, ex.: Serviço Xxxxx)	R\$ 35.000,00		
800xxx/2016	20/01/16	(tipo do objeto, ex.: Serviço Xxxxx)	R\$ 45.000,00		
TOTAL DE EMPENHOS EMITIDOS			80.000,00		
PAGAMENTOS					
DATA	NF	MÊS / REF.	VALOR R\$	OBS	SALDO R\$
31/01/16	(nº da nota)	01 a 31/01/2016	16.000,00	(ex.: Serviço de Xxxxxxxx)	64.000,00
29/02/16	(nº da nota)	01 a 29/02/2016	15.000,00	(ex.: Serviço de Xxxxxxxx)	49.000,00
31/03/16	(nº da nota)	01 a 31/03/2016	17.000,00	(ex.: Serviço de Xxxxxxxx)	32.000,00
30/04/16	(nº da nota)	01 a 30/04/2016	22.000,00	(ex.: Serviço de Xxxxxxxx)	10.000,00
TOTAL PAGO			70.000,00	SALDO	10.000,00

³ Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado do Manual de Fiscalização de Contratos - UNILAB

ANEXO 1 – ORÇAMENTO PARA REALIZAÇÃO DE CURSO *IN COMPANY*



 (41) 3527-7703

Curitiba 28 de julho de 2018

PROPOSTA CURSO IN COMPANY

CAMARA MUNICIPAL DE CURITIBA
ATT. AMANDA MORENO

FONE: 41 35504836

APRESENTAÇÃO:

A SILP Eventos e Treinamentos

Oferece um moderno conceito em treinamento, que vão de encontro à capacitação e desenvolvimento.

Especializada em capacitação, treinamento de licitações e Contratos Administrativos.

Nosso quadro de professores possui vasta experiência, e são, na sua maioria, Mestres e Doutores.

Os cursos são flexíveis com o propósito de atender as necessidades específicas do contratante, possibilitando desta forma um maior aproveitamento com substancial redução de custos.

Se propõe a dar de forma ampla, prática e completa uma visão sistêmica de todo esse processo.

Em atendimento ao solicitado, encaminhamos proposta para Treinamento In Company .

Afim de promover a mais completa atuação em procedimentos de licitações e contratações públicas, com enfoque prático, sobre o tema e conteúdo.

Se caso necessário o mesmo poderá ser ajustado conforme demanda.

IMPORTANTE:

A justificativa legal para contratação dos treinamentos pode ser verificada na conjugação do art. 25, inciso II e parágrafo 1º (Inexigibilidade por notória especialização), com o art. 13, inciso VI (Contratação de serviços técnicos relativos ao treinamento e aperfeiçoamento de pessoal), da Lei 8.666/93.

DESCRIÇÕES DO CURSO:

TEMA: A Gestão e a Fiscalização dos Contratos Administrativos: atuação para o alcance da eficiência nas contratações públicas

LOCAL: Câmara Municipal de Curitiba

DATA: 29 a 31 de Agosto de 2018

CARGA HORÁRIA: 24h

Nº. DE PARTICIPANTES: 45 Participantes

MODALIDADE: Presencial

PALESTRANTE: Lucimara Oldani Taborda Coimbra.

PALESTRANTE: **Lucimara Oldani Taborda Coimbra.**

ÁREA DE FORMAÇÃO:

Advogada. Coordenadora Executiva/PROGE – Pinhais/PR. Mestre em Planejamento e Governança Pública. Especialista em Direito Administrativo. Professora da Pós-Graduação da FESP, na Especialização em Gestão Pública.

Expandido: Advogada, com graduação em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (1992). Mestre em Planejamento Público e Governança, pela UTFPR (2013). Especialista em Direito Administrativo, pela UNICURITIBA (2000). Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo, atuando principalmente nos seguintes temas: licitações, contratos e servidor público. Foi Procuradora no Município de Joinville- SC. Foi Consultora na empresa Zênite Consultoria em Administração Pública. Foi Professora de Direito Administrativo, Controle da Administração Pública e Processo Administrativo na Universidade Positivo e de Instituições de Direito nos cursos de Ciências Contábeis e de Administração. Foi Professora de Direito Administrativo e Contratos Administrativos na Universidade Tuiuti do Paraná. Atualmente Coordenadora no Município de Pinhais. Atua como Palestrante em cursos de Licitações, Contratos e Processo Disciplinar. Professora em cursos preparatórios para concursos públicos. Professora na Pós-Graduação em Gestão Pública da FESP-PR, nas disciplinas de Administração Pública e Organização do Estado.

1. NOME DO CURSO: A Gestão e a Fiscalização dos Contratos Administrativos: atuação para o alcance da eficiência nas contratações públicas.

2. JUSTIFICATIVA – A adequada gestão e a cuidadosa fiscalização dos contratos administrativos são importantes instrumentos para assegurar a boa execução dos contratos administrativos.

A atuação adequada dos gestores e dos fiscais de contratos permite minimizar perdas e reduzir gastos públicos, garantir contratações vantajosas para a Administração Pública, o que é um imperativo para os responsáveis pela gestão de recursos públicos.

3. PÚBLICO-ALVO: Agentes públicos responsáveis, direta ou indiretamente pelas licitações e contratações, tais como gestores públicos, membros de comissão de licitação, pregoeiros e membros da equipe de apoio e integrantes de órgãos de controle interno.

4. OBJETIVOS

Geral – capacitar e aprimorar os conhecimentos dos agentes públicos visando aplicar as melhores práticas na atuação de gestores e fiscais de contratos, de modo a garantir a satisfação do interesse público, com observância dos princípios e regras que regem a atuação da Administração Pública.

Específicos – propiciar aos gestores e fiscais a oportunidade de aprofundamento nos conhecimentos relativos aos contratos administrativos e suas peculiaridades, pautado na exposição e análise da legislação, com discussão dos pontos polêmicos e das divergências doutrinárias sobre a temática.

5. METODOLOGIA – Exposição oral e dialogada, com estímulo a questionamentos e debates, de entendimentos doutrinários e decisões relevantes do TCU, STJ e STF, sobre os temas polêmicos que permeiam as contratações públicas.

6. PROGRAMA:

- 6.1 Estado, administração pública e regime jurídico administrativo;
- 6.2 Conceito de contratos administrativos, contratos da administração, contrato de gestão, termo de parceria e convênio;
- 6.3. As cláusulas exorbitantes;
- 6.4 As Cláusulas obrigatórias;
- 6.5 Formalização dos contratos;
- 6.6 Vigência dos contratos;
- 6.7 Execução e fiscalização dos contratos;
- 6.8 Alterações contratuais – quantitativas e qualitativas;
- 6.9 Extinção dos contratos;
- 6.10 Sanções;
- 6.11 Responsabilidade dos gestores/fiscais dos contratos responsabilidade civil, administrativa e penal;
- 6.12 A Lei Anticorrupção e o compliance, a Lei de Improbidade Administrativa, a reprovação das contas e seus efeitos sobre a vida funcional do servidor e a atuação dos agentes políticos;
- 6.12 Exposição de alguns casos práticos.

Ao encargo da: CAMARA MUNICIPAL DE CURITIBA

- ✓ Realizar e controlar as inscrições dos participantes.
- ✓ Sala com mesas e cadeiras , computador , ar condicionado
- ✓ Equipamentos de som (microfone) e multimídia. Flip chart;
- ✓ Coffee-Break (se necessário)

Ao encargo da: SILP- EVENTOS E TREINAMENTOS

- ✓ Passagens aéreas do Palestrante.
- ✓ Hospedagem e Alimentação do Palestrante.
- ✓ Material didático:
- ✓ Material de apoio:

Incluso neste Curso:

- ✓ Bloco de Anotações:
- ✓ Caneta e Pasta
- ✓ Certificado com carga horária e conteúdo programático

INVESTIMENTO ESPECIAL: CAMARA MUNICIPL DE CURITIBA

R\$ 29.925,00 (vinte nove mil novecentos e vinte e cinco reais)

INSTRUÇÕES PARA NOTA DE EMPENHO E PAGAMENTO:

Informamos que a presente proposta tem *validade por 60 (sessenta) dias* a contar desta data.

FORMA DE PAGAMENTO:

O pagamento ou preenchimento de empenho da inscrição deverá ser efetuado em nome da

SP-Sistema Integrado de Licitações Públicas Eirele-ME

CNPJ: 28.787.023/0001-07

DADOS BANCÁRIOS:

Agência: 1236

Conta Corrente: 130012694

Atenciosamente,

MÁRCIA AZEVEDO